

David Oliver

Jak skutecznie negocjować

- ✦ Pomnażaj liczbę swoich sukcesów
- ✦ Zawsze osiągać największe korzyści
- ✦ Nie daj się zapędzić w kozi róg
- ✦ Zmierzaj do obustronnych wygranych



PLUS **MINISŁOWNICZEK**
polsko-angielsko-niemiecki

one
press

QUICK

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Definicja	11
Czym są negocjacje?.....	11
Czym nie jest negocjowanie?.....	12
Win-win, czyli obustronna wygrana	13
2. Kalkuluj koszty	17
Zaangażowanie.....	17
Cel.....	18
Strategia.....	20
Taktyka.....	21
3. Sześć kluczowych elementów	23
Przygotuj się.....	23
Naucz się swojej roli jak aktor.....	25
Określ swoje stanowisko.....	26
Proponuj	26
Targuj się.....	27
Dąż do porozumienia	27
4. Od czego zacząć rozmowę?	29
Problem niepewności.....	29
Nie usztywniaj się	30
Broń swoich aspiracji	31
Nigdy nie mów „tak” za pierwszym razem.....	32
Co według nas determinuje nasze podejście?	33

5. Buduj autorytet	35
Siła na papierze	35
Siła informacji.....	37
Siła cierpliwości.....	39
Siła pozytywnego nastawienia.....	40
Potęga dźwigni	41
Siła odkrycia słabości	43
6. Stosowanie technik i przeciwdziałanie im	45
Podcinanie skrzydeł	45
To wszystko, co mam	47
Przeszkody	49
Syndrom drużyny „A”	49
Erozja.....	50
Droga bez końca	52
„To nie podlega negocjacji”	55
Co, jeżeli... ..	57
Ograniczenia czasowe	59
7. Parametry negocjacji — sprzedawanie ustępstw	61
Nigdy nie dawaj, zawsze sprzedawaj	61
Sprzedawaj to, co ma dla Ciebie niską wartość	62
Nie ustępuj z dobrej woli.....	64
8. Zasady ustępowania	67
Sprzedawaj po trochu.....	67
Sprzedawaj ustępstwa krok po kroku	67
Mierz wyżej, niż myślisz	68
Nie uśredniaj różnicy.....	69
Uważaj na wstrząsy	71
Nie spieszymy się z ustępowaniem w kwestiach zasadniczych.....	72
Utwierdźmy drugą stronę w przekonaniu, że zawarła korzystny układ.....	72
Maksymalizuj wartość swojej oferty	74
Minimalizuj wartość oferty oponenta.....	75
Powiedz to na głos	75

9. W poszukiwaniu parametrów negocjacji	77
Zidentyfikuj obszary parametrów negocjacji	77
Zdefiniuj kluczowe parametry i ich rolę w negocjacjach	78
Dopisz dodatkowe zmienne	79
Określ, czy chodzi o długi czy krótki horyzont	80
Potencjalne źródła zmiennych negocjacji	81
Magiczne słowo „jeżeli”	85
Milczenie jest złotem	86
10. W martwym punkcie	89
Strzeż się frustracji	89
Nie okopuj się na swojej pozycji	90
Unikaj ulegania presji na obniżenie ceny	91
Rzuć most	91
Postanów coś — zadaj pytanie	92
Byle do przodu	93
11. Pytania i jeszcze raz pytania	95
Zadawanie pytań — ogólne zasady	95
Pytania pytaniom nierówne	95
Zadawanie pytań wyznacza kierunki działań	96
Rezultaty zadawania pytań	97
O jakie pytanie chodzi?	98
Ćwiczenie	99
Sześć powodów, dla których warto zadawać pytania	102
12. Autorytet oponenta	103
Upewnijmy się, że nasz oponent jest wystarczająco kompetentny, aby negocjować	103
Sprawdźmy, kto kryje się za kulisami	104
Wykorzystaj siłę drzemiącą za kulisami	105
13. Twardo czy skutecznie?	107
Cechy skutecznych negocjatorów	107
Skuteczni negocjatorzy rozpatrują sytuację zarówno od strony sprzedającego, jak i kupującego	108
Skuteczni negocjatorzy rozważnie dobierają członków swojego zespołu	109
Skuteczni negocjatorzy mają w głowie wszystko	109

Skuteczni negocjatorzy mają drogę odwrotu	111
Skuteczni negocjatorzy nie drażnią oponentów	111
Skuteczni negocjatorzy robią dobrą minę do złej gry	112
Skuteczni negocjatorzy zwracają uwagę na język ciała	113
Skuteczni negocjatorzy nigdy nie tracą nad sobą kontroli.....	114
Cechy nieskutecznych negocjatorów	115
14. Rady i przestrogi	117
Zawsze wykazuj inicjatywę	117
Zapisuj czarno na białym	118
Naucz się korzystać z autorytetów	119
Nie ujawniaj swoich emocji	120
Płacąc gotówką, proś o zniżkę.....	120
Zasięgaj opinii ekspertów	120
Nie oczekuj, że wygrasz ze wszystkimi.....	121
Nie bój się przerywać negocjacji	122
Nie atakuj oponenta — atakuj problem	123
Nie okazuj triumfu.....	124
Nie operuj okrągłymi liczbami.....	124
Nie zapowiadaj ruchu, zanim nie będzie takiej potrzeby	125
Nie okopuj się na swojej pozycji.....	125
Nie bój się cofnąć i spróbować ponownie.....	126
Nie obawiaj się ryzyka	126
Nie ulegaj groźnie brzmiącym sformułowaniom	127
Nie bój się stawiać oponenta w trudnej sytuacji.....	128
15. Trzy pomocne techniki	129
Praktyczne rady, jak negocjować w branży drukarskiej i promocyjnej	129
Jak nakłonić kontrahenta do zaakceptowania nowej ceny	130
Zrób rozeznanie, zanim kupisz	131
16. Kilka słów na zakończenie	133
Drobiazgi, o których często zapominamy	133
Dziesięć przykazań	134
Nie bój się obdarowywać	135
Jak zjeść słonia?	136
Jak się z nami skontaktować.....	137

Sześć kluczowych elementów

Przygotuj się

Negocjując od przypadku do przypadku, nigdy nie osiągniemy dobrych rezultatów. Im wyższa jest ranga negocjacji, tym większą rolę odgrywa przygotowanie. Jeżeli nie będziemy dobrze przygotowani, podczas gdy druga strona dobrze wypełni to zadanie, z miejsca znajdziemy się na przegranej pozycji. Sprawi to, że poczujemy się słabymi amatorami i — jeśli mam być szczery — będzie to bolesną prawdą. Brak przygotowania prawie zawsze powoduje straty.

W fazie przygotowań musimy zadać sobie pytania dotyczące drugiej strony. Powinniśmy rozsądzić, co jest, a co nie jest istotne z punktu widzenia oponenta:

- ♦ Jakie czynniki mają wpływ na podjęcie przez niego decyzji?
- ♦ W jakich obszarach będzie dążył do negocjacji?
- ♦ Jaka kombinacja parametrów może okazać się najistotniejsza: koszt, cena, ilość, warunki dostaw, wyłączność, kredytowanie, stosunki własnościowe, szkolenie, zaufanie, usługi posprzedażowe, koszty utrzymania, gwarancja, termin wygaśnięcia umowy?

Poszukujemy preferencji, potrzeb, przeszkód, możliwości i problemów. W przypadku każdej z tych pięciu kategorii zadajmy sobie pytanie, w jaki sposób można te kwestie odnieść do przebiegu negocjacji.

Kolejnym zadaniem jest zdefiniowanie naszego stanowiska. Jaki jest nasz cel? Jaki poziom ceny chcemy osiągnąć? Dobrzy negocjatorzy dążą do osiągnięcia celu optymalnego, który jednocześnie gwarantuje obustronną wygraną. Mają także obmyślony najgorszy scenariusz, który określa najmniej korzystne, możliwe do zaakceptowania poziomy poszczególnych parametrów, poniżej których nie wolno schodzić.

Musimy określić, w jakich obszarach możemy być elastyczni. Musimy upewnić się, że znamy koszt zastosowania absolutnie wszystkich narzędzi, po które możemy sięgnąć podczas negocjacji, na przykład: koszt zaakceptowania proponowanej ceny, koszt zmiany warunków płatności czy zmiany w organizacji dostaw. Reasumując: chodzi o koszty przyjęcia przez nas każdej proponowanej zmiany, a z drugiej strony koszty każdej wysuwanej przez nas propozycji.

Po dokonaniu takiej wyceny dobrzy negocjatorzy opracowują swoje stanowisko w kwestii targowania się i ustępstw. Skuteczny negocjator potrafi odnajdywać wspólny grunt i rozpoznawać potrzeby długofalowe, co znakomicie poszerza możliwą liczbę kombinacji.

Podsumowując nasze przygotowania, zaznaczam, że efektywność negocjacji zależy od precyzyjnego zdefiniowania w tej fazie procesu negocjacyjnego następujących obszarów:

- ◆ wyjściowa pozycja i stanowisko drugiej strony,
- ◆ sposób, w jaki będziemy się starali odciągać partnera od jego pozycji wyjściowej w kierunku naszych oczekiwań,
- ◆ istotne z punktu widzenia partnera problemy, przeszkody, szanse, potrzeby i preferencje,
- ◆ nasze optymalne i najmniej korzystne, możliwe do zaakceptowania poziomy parametrów,
- ◆ koszty wszystkich możliwych do zaproponowania przez nas zmian i ich korzyści dla partnera.
- ◆ ustępstwa, które mogą być zaproponowane przez partnera i sposób, w jaki możemy przedstawić je jako mało istotne czy bezwartościowe.

Naucz się swojej roli jak aktor

W przypadku każdych ważnych negocjacji, w których brałem udział, uczyłem się mojej roli jak aktor. Jest to klucz do pewności siebie. Pozwala odkrywać oczekiwane i mniej spodziewane problemy oraz przeszkody.

Jak nauczyć się roli? Zapiszmy na kartce nasze stanowisko. Zannotujmy możliwe odpowiedzi. Ja na przykład siedzę w moim biurze i ćwiczę na głos. Opracowuję materiały, takie jak historyjki obrazkowe, prezentacje czy proste pokazy slajdów. Prześwietlam każdy istotny obszar, szukając potwierdzenia w faktach, liczbach, na wykresach i w zestawieniach danych. Następnie spoglądam na to wszystko krytycznym okiem, aby zbadać, w jaki sposób moje argumenty mogłyby zostać zaatakowane i obalone! I dokonuję modyfikacji.

Próbuj! Przecwicz na głos to, co zamierzasz powiedzieć. W jaki sposób to powiesz, w jakim miejscu i w jakiej kolejności. Wyobraź sobie, w jaki sposób Twój przeciwnik przedstawia swoje argumenty. Zaprojektuj wszystkie możliwe odpowiedzi i posunięcia drugiej strony.

Przeciętni negocjatorzy poświęcają przygotowaniom mniej więcej tyle samo czasu co najlepsi. Jednak skuteczni negocjatorzy nie ograniczają się tylko do zbierania informacji, lecz także spędzają wiele czasu, opracowując różne metody wykorzystania faktów, aż zdobędą pewność, że ich stanowisko jest właściwe.

Pracowałem dla pewnego europejskiego klienta, który przygotowywał się do negocjacji w Londynie. Poświęciliśmy zadaniu wiele godzin, komunikując się przez faks i telefon. Opracowywaliśmy historyjki obrazkowe, ilustracje i drukowaliśmy zapisane projekty propozycji. Zbadaliśmy wszystkie możliwości i poddaliśmy krytyce słabe punkty. Byliśmy wszechstronnie przygotowani, ale mój klient postanowił przybyć do Londynu na kilka godzin przed czasem. Siedząc w hotelu Grosvenor w Park Lane, wielokrotnie ćwicziliśmy na głos role, aż zdobyliśmy pewność, że robimy to właściwie. Rezultat negocjacji był godny podziwu, lecz nie przez przypadek. Był to efekt wielu godzin ćwiczeń, poprzedzonych długimi przygotowaniem.

Określ swoje stanowisko

W pewnej fazie każda ze stron jasno określa swoje stanowisko. W każdym przypadku powinniśmy pozwolić naszemu partnerowi mówić. Nasze zadanie to kontrolować sytuację. Możemy sobie w tym pomóc, posiłkując się zapisanym na kartce planem rozmów, który pozwala nam utrzymać wodze w rękach. Najprostszą techniką, pozwalającą kontrolować sytuację, jest zadawanie pytań. Gdy proces kupowania i sprzedawania już się zakończył, zwykle wychodzimy od zapytania drugiej strony: „Czy skoro podjęliśmy decyzję, możemy zawrzeć transakcję?”. Prawie w każdym przypadku odpowiedź jest negatywna. Tak przy okazji: jeśli odpowiedź jest twierdząca, prawdopodobnie oznacza to, że mierzyliśmy zbyt nisko, mogąc osiągnąć znacznie więcej.

Jednak zwykle odpowiedź brzmi „nie”. Wówczas musimy poprowadzić oponenta za rękę do miejsca, w którym przedstawi swoje stanowisko. W im większym stopniu zdołamy go do tego zachęcić, tym dla nas lepiej. Bądźmy oszczędni w słowach. Nie odpowiadamy z miejsca na zadawane pytania. Używajmy pozytywnie brzmiących sformułowań, które rozwiążą rozmówcy język. Możemy sięgać po zwroty, takie jak: „rozumiem” lub „tak, oczywiście”, po czym pytać: „Jakie jeszcze kwestie są dla Państwa ważne w tej dyskusji?”, po uprzednim upewnieniu się: „Czy to wyczerpuje wszystkie istotne zagadnienia z Państwa punktu widzenia?”.

Proponuj

Gdy stanowiska stron zostały określone, możemy zacząć ustosunkowywać się do wypowiedzi oponenta. Jeśli ze strony przeciwniej nie padają żadne propozycje, należy wyjść z własnymi. Nic nie szkodzi, jeśli pozwolimy partnerowi proponować w pierwszej kolejności. Często skłania to rozmówcę do przedwczesnych ustępstw. Możemy dzięki temu zajrzeć w karty przeciwnika i poznać jego myśli. Prawie zawsze ujawniają się przy tym drobne rysy na tworzonym przez niego obrazie kompetencji i siły, które możemy potem rozdrapać, zadając właściwe pytania.

Jeśli druga strona określi swoją pozycję jako pierwsza, mamy dwa wyjścia. Pierwszym jest zaakceptowanie stanowiska partnera i obniżenie naszych lotów. Alternatywą jest uczynienie tego, co do nas należy, czyli wyjście z kontrpropozycją.

Najczęściej przedstawienie sobie nawzajem propozycji nie wystarczy, by osiągnąć porozumienie. Z reguły nie zmniejsza to znacznego dystansu pomiędzy oczekiwaniami drugiej strony a naszą kontrpropozycją. Następny etap negocjacji zdecyduje o tym, czy wygramy, czy poniesiemy porażkę — czas zacząć się targować.

Targuj się

W jaki sposób możemy zmniejszać dystans, dzielący ambicje obu stron, i naginać ku sobie interesy oponentów, by wreszcie osiągnąć porozumienie? Niedoświadczeni negocjatorzy po prostu idą na ustępstwa, a pierwszym, co oddają, jest cena. To proste rozwiązanie — chwilowo zmniejsza presję, ale zawsze kosztuje.

Jedynym skutecznym rozwiązaniem jest dla nas *targowanie się*. Definicja słownikowa jest następująca: „Targować się znaczy stawiać warunki, od których uzależniamy osiągnięcie porozumienia”. Gdy przeciwnik chce, abyśmy nagiełi się lub ustąpili w poszczególnych obszarach, idea targowania się nakazuje wymusić na drugiej stronie ustępstwa. Nie chciałbym zanadto tego podkreślać, ponieważ prawdziwe negocjacje zawsze zawierają w sobie etap targowania się. W tym miejscu nasze przygotowanie popłaca. Należy przemyśleć przedtem, co chcemy utargować i jakich żądać ustępstw. Każde inne podejście prowadzi do ustępowania, nie do negocjowania. Tu leży punkt ciężkości i tu wychodzi na jaw, czy jesteśmy skuteczni, czy kiepscy. Jeżeli opanujemy tę fazę, będziemy odnosić korzyści we wszystkich naszych transakcjach. Każda inna postawa bez wątpienia przyniesie nam straty.

Dąż do porozumienia

To wydaje się absurdalne, lecz wielu niedoświadczonych negocjatorów zapomina potwierdzić, co zostało uzgodnione. Targując się żarliwie, łatwo zapomnieć o poprzednich ustaleniach. Celem negocjacji jest w każdym wypadku osiągnięcie porozumienia.

Pamiętajmy jednak, że porozumienie to nie to samo, co przypieczętowanie układu. Może istnieć równolegle wiele obszarów porozumienia. Wszystkie są istotne. Na każdym kroku, wszędzie tam, gdzie możemy wyrazić zgodę, ważne jest, aby potwierdzić w pozytywnym aspekcie, że osiągnęliśmy ugodę.

Ilekoć się na coś godzimy, akcentujemy w tym punkcie naszą układność i dążenie do wspólnego celu. Poświęćmy chwilę, by zanotować nasze zgodne postanowienie. Okażmy drugiej stronie, że się zgadzamy i podkreślmy to. Przeczytajmy, co zanotowaliśmy, aby potwierdzić zgodne zamiary. W czasach, w których nic nie przychodzi łatwo, zawarcie porozumienia budzi pozytywne odczucia.

Gdy jesteśmy bliscy ostatecznego porozumienia, podsumujmy nasze konkluzje i zapiszmy je. Możemy nawet wtrącić dygresję w stylu: „Dziś po południu będę to miał wydrukowane, ale to, co najważniejsze, już zapisałem. Czy możemy zrobić kopię i umieścić na niej nasze inicjały, zanim się pożegnamy?”. Gdy oponent odpowie twierdząco, co jest w takiej sytuacji naturalne, zdobędziemy absolutną pewność, że warunki zostały uzgodnione. Jeżeli się zawaha, możemy rozwiać wątpliwości i upewnić się, że osiągnęliśmy porozumienie, zanim odejdziemy od stołu.

Jeden z moich klientów, zajmujący się sprzedażą komputerów, zabezpieczył w ten sposób porozumienie, o którym myślał, że je zawarł, z pewnym dużym bankiem — chodziło o pierwsze zamówienie o wartości około 100 000 funtów. Zamówienie zostało złożone w imieniu mojego klienta i potwierdzone ustnie przez bank, dokumenty miały być podpisane później. Mój klient, reprezentujący dwóch wiodących producentów komputerów — rodzime marki znane na rynku międzynarodowym, przekazał jednemu z nich złą wiadomość, że zamówienie przejdzie do rąk konkurenta, chyba że zostaną zaproponowane lepsze warunki. Mój klient pojechał na wakacje. Gdy wrócił, okazało się, że producent dostarczył modele lekko używane, zabezpieczając sobie rynek zbytu w sposób dyskusyjny z etycznego punktu widzenia. Porozumienie mogło zostać spisane na papierze — był przekonany, że transakcja została zawarta na uzgodnionych obustronnie warunkach. W rzeczywistości sprawa nie była tak przejrzysta, jaką się wydawała. Powinien był się upewnić, że zawarte porozumienie było rzeczywiste i ostateczne.